

The background of the slide features a blurred image of a modern interior space. On the left, there is a large, leafy plant in a pot. To the right, a large window allows bright light to enter, creating a soft, airy atmosphere. The overall color palette is light and neutral, with soft blues and whites.

*Zoom sur notre offre en matière de
business recovery et accélérateur de
performance*

LE CONTEXTE

Nous constatons un besoin fréquent d'accompagnement des PME / ETI en amont de difficultés avérées

On constate un nombre important de petites et moyennes entreprises qui ne sont pas en redressement au sens juridique du terme, mais qui s'éloignent plus ou moins dangereusement de leur trajectoire stratégique. Ces entreprises :

Souffrent d'une **faiblesse de trésorerie**, y compris avec un EBITDA correct 1

S'écarterent de leur trajectoire stratégique pour des raisons exogènes 2

Dont les équipes de direction **ressentent le besoin d'un accompagnement ponctuel** 3

Au-delà, ces entreprises peuvent avoir à faire l'objet d'une **transformation nécessaire** pour répondre aux transitions à l'œuvre (environnementale, digitale, démographique...) et conserver ou renforcer leur position sur un marché.

Notre offre vise à accompagner ces entreprises vers un **réalignement stratégique, opérationnel et financier** leur permettant de rejoindre leur trajectoire et devenir plus attractives et performantes.

Nous leur proposons un **accompagnement plus ou moins approfondi** en fonction de leurs besoins. Notre ambition est de fournir **une alternative plus agile, efficace et complète** que les solutions existantes (managers de transition, accompagnement de conseil « classique »).

LE CONTEXTE

Zoom : En 2024, plus de 67 000 entreprises sont entrées en défaillance, un niveau très supérieur à la moyenne des années précédentes

L'année 2024 marque une hausse préoccupante des défaillances d'entreprises en France, avec **67 830 procédures enregistrées**, atteignant un **niveau historiquement élevé**.

Cette augmentation s'explique en grande partie par un **effet de rattrapage** après la période 2020-2022, durant laquelle de nombreuses faillites avaient été évitées grâce aux aides publiques.

Les **PME et ETI** ont été particulièrement touchées, avec **5 265 entreprises** de 10 salariés et plus en faillite, contre **3 478 en 2019** (+51 %).

Les défaillances restent très élevées et proches de la stabilisation ; toutefois, la prudence reste de mise dans un contexte macroéconomique dégradé, qui continue de pénaliser les entreprises et de renforcer les tensions sur leur situation financière.

Certains secteurs ont été particulièrement impactés :



Commerce de gros : +76 % de défaillances



Manufacture : +75 %



Transport : +59 %

	2022	2023	2024
Nombre de défaillances	41 020	57 729	67 830
Variation par rapport à N-1	-18,5%	+36%	+17%
Nombre d'emplois menacés	143 000	245 000	256 000

Étude de défaillances et sauvegardes des entreprises en France - T4 et bilan 2024 - Altares

NOTRE VISION

Nous intervenons de manière très opérationnelle, au plus près des réalités des PME et ETI

Nous avons structuré une offre pensée pour répondre aux besoins réels des PME et ETI, avec pour objectifs de :

Accompagner les entreprises confrontées à des défis stratégiques, financiers ou opérationnels



Intervenir en *amont*, dès les premiers signaux faibles, pour éviter d'entrer dans une *situation de défaillance*

Créer un *levier de valeur tangible* pour les dirigeants, voire les actionnaires, tout en *intégrant les enjeux sociaux*

Forts d'un dispositif unique, nous proposons un accompagnement complet en préservant la continuité des opérations.

NOTRE VISION

Nous fondons notre accompagnement sur 4 convictions fortes

Une prise de décision éclairée en matière de business recovery et d'accélération de la performance nécessite de :

1. **Comprendre l'écosystème global, les dynamiques de marché et concurrentielles actuelles et futures, les tendances et ruptures possibles à l'œuvre**, pour faire pivoter l'entreprise dans le bon sens et de manière durable
2. **Savoir se saisir des potentiels de marché identifiés** afin de les traduire en termes de développement et de topline
3. **Comprendre les enjeux de l'équipe de direction** en s'appuyant sur des expériences opérationnelles réelles
4. **Projeter les solutions précises et implémentables**, pour servir de base pertinente et pragmatique à la transformation opérationnelle à venir

Pour réussir cela, nous jugeons nécessaire de :

- ▶ *Combiner le regard méthodologique du consultant et le regard empirique et intuitif du dirigeant* qui a vécu et porté un éventail très large de situations et saura parler au dirigeant de pair à pair
- ▶ Pouvoir accéder à un réseau très complet d'operating partners et de seniors partners, disposant d'une *vision large de l'écosystème de l'entreprise* et capables d'une analyse critique des pistes de travail identifiées
- ▶ Disposer de l'ensemble des outils et expertises qui permettent *rapidement de déployer la stratégie envisagée dans le modèle d'affaire de l'entreprise* de façon spécifique à l'entreprise considérée



NOTRE APPROCHE

Notre approche se veut particulièrement adaptée aux PME et ETI

1. Un dispositif resserré qui pourra s'appuyer sur un vivier de compétences large

- Forts d'une cinquantaine d'opvisors seniors et expérimentés, nous sommes en mesure de vous apporter un accompagnement complet, stratégique et opérationnel, tout en vous proposant un dispositif resserré et agile

2. Un accompagnement permettant de mettre en œuvre rapidement de premières mesures opérationnelles tout en travaillant à une amélioration durable

- L'association d'expertises en conseil et en management permettra d'être directement opérationnel pour ne pas « perdre de temps » pour des entreprises qui n'en n'ont pas la possibilité lors de la phase d'accompagnement

3. Une approche adaptée aux besoins des petites entreprises en matière de bénéfices et de rémunération

- L'objectif n'est pas seulement de faire un diagnostic, mais de rendre l'entreprise autonome en installant les bonnes pratiques
- Une partie de la rémunération est indexée sur les résultats

Opvise offre la possibilité de concevoir le plan adapté et de le réaliser.



POURQUOI OPVISE

Opvise apporte une vision opérationnelle spécifique et complémentaire à l'exercice de conseil « classique » lors de moments clés de la vie d'une entreprise

5

Atouts de **Opvise** pour
vous accompagner

1

Un binôme SP / OP opérationnel et actionnable dès le diagnostic

4

Une approche neutre, indépendante et engageante

2

Une couverture fonctionnelle et sectorielle complète

5

Un schéma de rémunération adapté aux capacités des PME / ETI

3

La capacité à aller du diagnostic au plan d'action puis à la mise en œuvre

NOTRE APPROCHE

Une démarche modulable en fonction de niveau de besoin

PHASE 1 : ETAT DES LIEUX

1 à 3 semaines

- ▶ Réalisation d'un diagnostic rapide sur 5 à 6 axes structurants : ventes, résultats, *reporting*, organisation...
- ▶ Caractérisation des enjeux clés, des objectifs et des chantiers de travail
- ▶ Définition d'une première feuille de route

▶ *Les enjeux de cette phase :*

- Aider à dézoomer
- Rassurer
- Réaligner sur la trajectoire
- Décider de la suite

PHASE 2 : ACCOMPAGNEMENT & EXÉCUTION

À définir

Option A : Accompagnement advisory board

- ▶ Mise en place d'un advisory board régulier sur une durée de 6 à 12 mois pour épauler la direction et affiner les décisions clés
- ▶ Une composition proposée par Opvise et approuvée par le dirigeant
- ▶ Un format souple qui pourra évoluer, à terme, vers une instance plus pérenne

Option B : Accompagnement Opérationnel Renforcé

- ▶ Elaboration d'un plan d'action détaillé
- ▶ Aide à la décision
- ▶ Identification, évaluation et intégration des disruptions potentielles sur les opérations
- ▶ Appui opérationnel sur les transformations à mener et suivi de la performance

ZOOM SUR L'ACCOMPAGNEMENT DES PME / ETI EN MATIERE DE BUSINESS RECOVER

Zoom sur l'accompagnement opérationnel renforcé (1/2)

Les 4 phases de l'accompagnement renforcé sont conçues aboutir à un plan d'action renforcé et structuré au sein d'équipes rendues autonomes.

PHASE 1 – DIAGNOSTIC RENFORCE

Objectifs et méthodes

- ▶ Organisation du coup d'envoi
- ▶ Collecte de toutes les bases de données et des travaux internes initiés
- ▶ Établissement du plan de communication interne

Analyse et conception ciblée

- ▶ Analyse des pratiques et des mesures de performance
- ▶ Quantification des problèmes
- ▶ Définition des opportunités et des projets prioritaires
- ▶ Élaboration du plan d'action et de l'analyse de rentabilité
- ▶ Mobilisation des employés

Alignement et feuille de route

- ▶ Définition des modèles cibles
- ▶ Élaboration du plan d'action et de l'analyse de rentabilité
- ▶ Mobilisation des employés
- ▶ Attribution des rôles et des responsabilités
- ▶ Augmentation des économies

PHASE 2 – MISE EN OEUVRE

Amplification et durabilité

- ▶ Succès rapides et premiers résultats
- ▶ Action pilote
- ▶ Approfondissement des questions et projets complexes
- ▶ Action pilote
- ▶ Première rationalisation des ressources et des coûts
- ▶ Suivi des résultats
- ▶ Communication

ZOOM SUR L'ACCOMPAGNEMENT DES PME / ETI EN MATIERE DE BUSINESS RECOVER

Zoom sur l'accompagnement opérationnel renforcé (2/2)

Nous travaillons traditionnellement les enjeux de performance économique des entreprises par activation de 8 leviers d'optimisation opérationnelle selon leur niveau de criticité.

7 Mettre en mouvement et fédérer

- ▶ Partager le sens et faire adhérer les équipes
- ▶ Gérer et impliquer l'ensemble des parties-prenantes
- ▶ Être clair sur la méthode et les objectifs
- ▶ Anticiper les points de résistance et mettre en place les solutions pour les surmonter (outils PISE, OMOC)
- ▶ Faire du programme un élément de reconnaissance
- ▶ Communiquer et célébrer les succès et les victoires
- ▶ Valoriser autant les résultats que les effets

8 Piloter et assurer l'exécution du programme

- ▶ Assurer la cohérence d'ensemble et la mise en œuvre complète des chantiers dans les temps impartis
- ▶ Disposer d'outils de pilotage robustes permettant de faire un lien avec le reporting financier en place
- ▶ Faire évoluer de façon pérenne les modes de management
- ▶ Mettre en place la gouvernance adéquate
- ▶ Mettre en place un suivi spécifique sur les ETP

Créer les conditions *de mise en œuvre*

6 Optimiser le pricing

- ▶ Optimisation du pricing et des remises
- ▶ Piloter l'écoulement des collections/remises
- ▶ Rendre le pricing dynamique
- ▶ Gestion & animation des stocks dormants

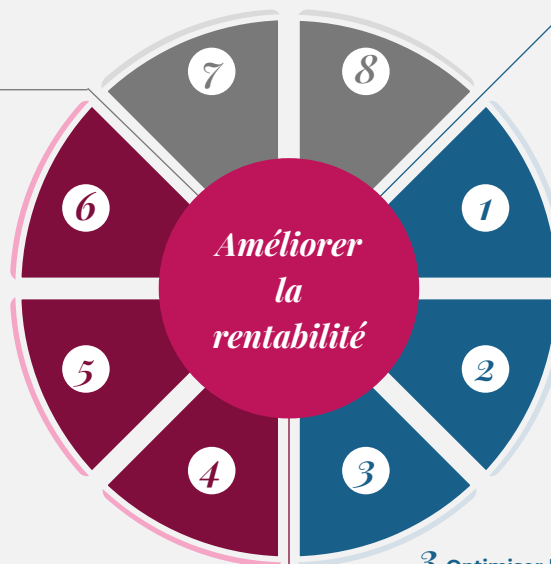
5 Adapter l'offre et dynamiser les ventes

- ▶ Équilibre de l'offre (profondeur, largeur, complexité)
- ▶ Revoir les implantations pour assurer la disponibilité des produits
- ▶ Efficacité des réseaux BtoB et/ou BtoC
- ▶ Challenge des canaux digitaux et du niveau d'investissement
- ▶ Revoir l'équilibre succursales, affiliés, franchisés...
- ▶ Développer des relais de croissance (marketplace, international...)

4 Améliorer l'efficacité commerciale

- ▶ Performance des ventes, objectifs & politique d'incentives
- ▶ Efficacité de la relation client et des instances de pilotage
- ▶ Signature relationnelle BtoB et BtoC
- ▶ Entretien & activation client
- ▶ Pratiques commerciales différenciées (grands comptes...)
- ▶ Programme de fidélisation et réactivation

Dynamiser
les revenus



Réduire les *coûts opérationnels*

1 Travailler l'efficacité des fonctions

- ▶ Focaliser les ressources sur les tâches à VA
- ▶ Réaligner l'emploi des ressources avec chaque modèle d'affaire
- ▶ Mutualiser les activités avec plus de polyvalence
- ▶ Réduire les niveaux hiérarchiques et accroître le span of control
- ▶ Automatiser certaines opérations
- ▶ Variabiliser certaines activités, développer des CSP, offshore
- ▶ Réduire les overheads

2 Réviser les conditions d'achat et les dépenses externes

- ▶ Stratégie d'achats et leviers à actionner par catégories
- ▶ Création de filière
- ▶ Redesign to cost
- ▶ Rapprochement à une plateforme
- ▶ Pilotage de la performance fournisseur et contrats de progrès
- ▶ Make or buy

3 Optimiser les opérations

- ▶ Gestion de la demande et des flux, gestion des approvisionnements et des niveaux de stocks
- ▶ Coûts logistiques & transport vs niveau de service
- ▶ Optimisation des gammes de maintenances et des disponibilités machines
- ▶ Mutualisation des interventions et polyvalence
- ▶ Amélioration des rendements et du TRS
- ▶ Optimisation de la MO directe et MO indirecte

**Opvise propose une *nouvelle façon*
d'apporter de la *valeur ajoutée aux*
*directions générales.***

En associant les forces de l'operating partner "classique" et d'un senior partner en conseil de direction générale, Opvise offre à ses clients une synergie inédite, particulièrement opérante et adaptée aux besoins actuels du marché. Nous vous garantissons un accompagnement fondé sur un label de qualité.

**Opvise est une filiale du *Groupe Kéa*,
cabinet de conseil en stratégie et
transformation.**

105 avenue Raymond Poincaré
75 116 Paris
www.opvise.fr